

THEO OROSCO

Fundador da *Exact* e *2:1 Design*

DE ZERO
A → 50
MILHÕES

APRENDIZADOS REAIS DE UMA
TRAJETÓRIA EMPREENDEDORA



ALTA BOOKS
EDITORA

Rio de Janeiro, 2020



THE Ø OROSCO



— SOBRE O AUTOR

Theo Orosco

Theo Orosco é CEO da **Exact Sales**, a maior empresa de sales engagement da América Latina, com mais de 10 mil usuários. Designer e Administrador, é especialista em Marketing e pós-graduado em Gestão Estratégica. Foi cofundador da empresa **Dois Pra Um Design**, na qual venceu diversos prêmios de inovação, tais como o Internacional Michel Challenge — no salão do automóvel de Detroit/USA. Atualmente, é vice-presidente da ADVB/SC, cofundador do programa Astella Expert Network, mentor do curso Gestão 4.0 Sales — Aceleração de Vendas e mentor de diversos grupos de apoio a empreendedores — sendo, por dois anos consecutivos, apontado como um dos dez melhores mentores do Brasil pela ABStartup. Também foi reconhecido pela revista *PEGN* como um dos dez empreendedores que estão mudando a lógica dos negócios no Brasil.





SUMÁRIO

01

Tendo um Propósito, 07

O ponto de partida de nossa caminhada, assim como de todo projeto ao qual me dedico, é o propósito.

02

Assuma Riscos e Aprenda com os Erros, 21

Arriscar, e por vezes errar, faz parte da jornada do empreendedor de sucesso.

05

Aprenda que Metade de Nada É Nada, 55

Quando fundei a Exact, estava cheio de dúvidas sobre se valeria a pena...

06

Coloque o Cliente Sempre no Centro de Seus Processos, 69

Em uma empresa, o cliente deve estar no centro de qualquer processo.

09

Tenha uma Cultura Forte e se Guie por Ela, 113

Acredito fielmente que uma das características mais importantes de um líder é...

10

Guie Sua Empresa pela Combinação de Processos, Ferramentas e Pessoas, 129

Ferramentas sem processo são como carros sem estradas. Os processos são as vias...

13

Entenda que Cada Momento da Empresa Requer um Tipo de Líder Diferente, 181

Meu avô, João Orosco, depois de anos trabalhando na mesma empresa...

14

Cultive Relacionamentos e Preserve Sua Imagem, 191

Neste capítulo, falaremos sobre a importância de cultivar relacionamentos e preservar sua imagem.



03

De Onde Surgem as Boas Ideias, 33

Lembro que, quando vendi a Dois Pra Um, fiquei completamente perdido.

04

Olhe para Onde Ninguém Está Olhando, 45

Neste capítulo, falaremos sobre uma coisa que considero fundamental para o sucesso.

07

Tenha Foco e Decida o Momento Certo para Iniciar Cada Coisa, 83

Lembro que, nos primeiros anos, eu era muito cobrado para melhorar a qualidade...

08

Esteja Atento ao que os Números Vão Lhe Dizer e ao Jogo que Você Vai Jogar, 101

Um dos piores momentos que passei na Exact foi quando descobri, do dia para a noite...

11

Crie uma Verdadeira Linha de Produção de Vendas, 139

O termo **máquina de vendas** faz referência a um conjunto de engrenagens.

12

Entenda Pessoas e Sociedades — Persuasão, 163

A meu ver, quando você entende o comportamento humano e social, tudo fica mais fácil.

15

Aprenda a Cair e Levantar, 201

(Diário de um Empreendedor em Meio à Covid-19).

#

Entrevistas Online, 231





01

TENDO UM
PROPÓSITO



TENDO UM PROPÓSITO

O ponto de partida de nossa caminhada, assim como de todo projeto ao qual me dedico, é o propósito. Começaremos falando um pouco do propósito — e temas relacionados —, partindo de minha experiência ao encontrar o propósito de que precisava para escrever este livro, mencionada na Introdução; então, passaremos para a motivação para encarar os desafios das duas empresas que tive até este momento.

O propósito realmente move montanhas. Um dos maiores desafios dos empreendedores é fazer com que as outras pessoas da empresa queiram “assumir como seu” o propósito por trás do projeto ao longo de toda a trajetória. Por isso, é muito importante que, além de forte, ele seja claro.

Por exemplo, meu propósito na Dois Pra Um Design, minha primeira empresa, que desenha produtos (carrinhos de bebê, cadeiras de dentista, jet skis, brinquedos, embalagens), era conectar o desenvolvimento de produtos com as necessidades reais dos usuários; era olhar o design de maneira mais ampla, tanto antes quanto depois da conceituação dos produtos. Foi isso que me guiou inclusive na escolha de fazer o curso de Administração em Marketing, em paralelo com o curso de Design de Produtos. Meu objetivo foi aumentar meu espectro de conhecimento, principalmente sobre marketing, que é uma parte do processo de desenvolvimento de um produto como um todo.

É claro que, nesta época, não tinha ideia de que esses dois cursos de graduação eram parte fundamental do propósito da minha primeira empresa. Aliás, gosto muito de esclarecer isso! Você não precisa sair desesperadamente caçando um propósito — os melhores propósitos surgem de maneira orgânica para quem está se jogando de cabeça naquilo em que acredita.

Retomando o exemplo da Dois Pra Um, o propósito de encarar o design de maneira mais ampla permeava tudo na época! Encontrei outras cinco pessoas com essa mesma visão — aliás, fui encontrado por elas. Esse propósito estava enraizado inclusive no nome que escolhemos para a empresa: Dois Pra Um (2:1) Design. O termo 2:1 é usado como uma escala de ampliação na engenharia, logo escolhemos esse nome para mostrar que queríamos ampliar a visão sobre como o design podia ajudar os clientes a desenvolverem produtos campeões.

Eu acreditava tanto nesse propósito que tudo que eu fazia era pela empresa; fui até parar no hospital por causa dela! Falarei desse episódio mais adiante. Mas chegamos aonde queríamos e éramos muito valorizados no mercado, principalmente pelo fato de que nossos projetos englobavam o pacote completo, desde a pesquisa de mercado, passando pela conceituação dos produtos que desenvolvíamos, até a preparação para produção dos produtos. Esse diferencial se originava no fato de colocarmos em prática a ideia de ver o design de maneira mais ampla.

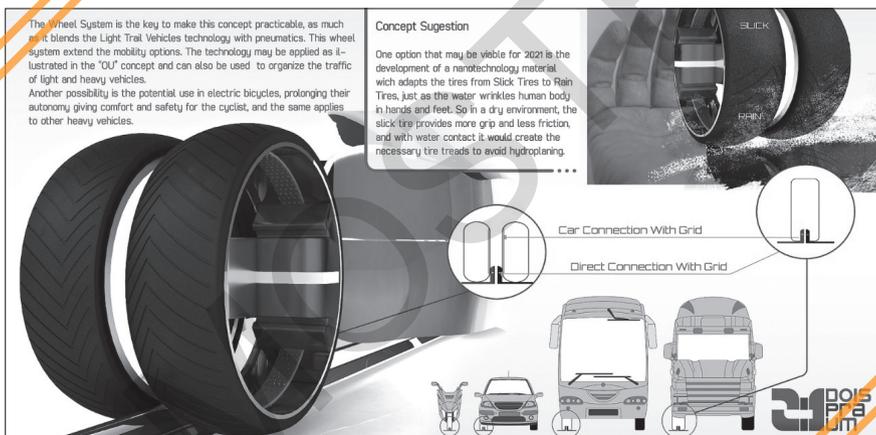
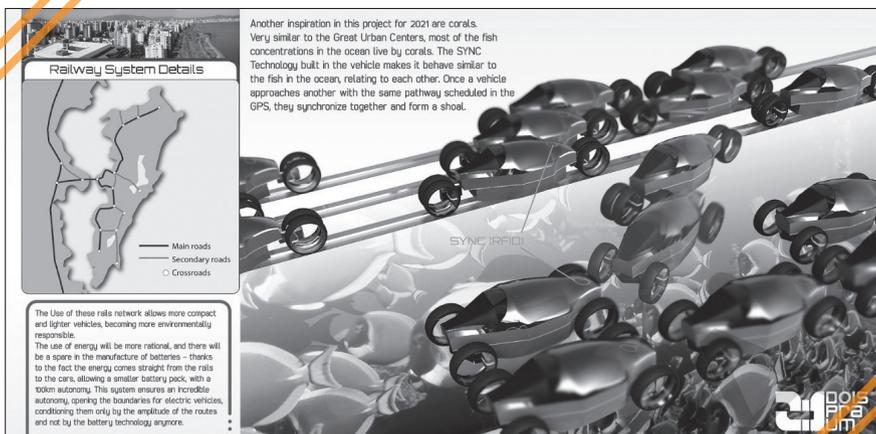
Conquistamos alguns dos maiores prêmios do Brasil e do mundo pensando dessa maneira! Lembro-me de que no prêmio da Michelin, que recebemos no Salão do Automóvel de Detroit, além de usarmos muita pesquisa, utilizamos Biônica para criar uma solução de mobilidade! Ou seja, observamos as soluções da natureza para criar uma solução para o ser humano — isso é encarar o design de maneira muito ampla!



↳ Sócios da Dois Pra Um com o troféu do concurso (2011). Na foto, Alexandre Turozi, Elisa Strobel, Rodrigo Krieger e Theo Orosco.

Considering a clearly observed trend: the desire for an exclusive personal vehicle - which unfortunately the public transportation is unable to attend, this concept is designed for individual use. So, this vehicle meets the need of daily transportation in two configurations: as in a regular car configuration (four-wheel), or guided on trails.

DOIS PRA UM



→ Painéis que explicam o conceito de mobilidade criado para o concurso da Michelin.

Já na Exact, meu propósito sempre foi auxiliar outras empresas a crescer, vendendo de maneira respeitosa e sustentável, ou seja, entendendo o possível cliente, vendo se faz sentido vender para ele e ofertando exatamente o que ele precisa. E não sair oferecendo para ele uma solução pronta, como uma fórmula mágica. Não podemos sair receitando remédios, sem fazer exames para ver o que o paciente tem.

Essa necessidade de entender melhor o cliente e fazer uma venda melhor, tanto para ele quanto para a empresa, nasceu do fato de que, na Dois Pra Um, eu fazia péssimas vendas, e senti os efeitos disso na pele! Não entendia que nem todo cliente era bom para a empresa. Éramos uma pequena empresa, com sócios muito jovens, e negociávamos com as maiores empresas do Brasil. Sempre brinco que negociações assim são como se relacionar com um gorila!

Você sabe como é a relação? Como ele quiser, afinal ele é um gorila, e você é só um ser humano. Ele é quem dita os termos dessa relação!

Era assim que eu me sentia na época. Toda minha dedicação era para sofrer o mínimo possível, mas sabia que sairia prejudicado. Isso se chama poder de barganha! As grandes empresas tinham tudo nas mãos, o poder de barganha era delas, pois sabiam o quanto eu queria vender para elas.

Acontece que a falta de poder de barganha com os “gorilas” fez com que eu fechasse projetos por taxa de sucesso, ou seja, você trabalha agora e recebe uma porcentagem do desempenho quando o produto for para o mercado. Porém eu era uma pequena empresa e não tinha fluxo de caixa para sustentar isso, para contratar as pessoas necessárias para fazer o projeto rodar.

Qual foi minha decisão? Pegar os projetos e dar um jeito com o que tínhamos de equipe. Se fosse preciso, eu e meu sócio trabalharíamos em dobro, assim não precisaríamos de dinheiro para contratar mais pessoas. O resultado? Por esse e outros motivos somados, passamos a trabalhar 16h por dia e nos fins de semana, afinal, além desses projetos, tínhamos os outros e toda a empresa para cuidar. Não foi fácil, prejudicou muito meu primeiro casamento, me afastou de meus amigos e me deixou doente.

Depois de quase oito meses de severos desarranjos intestinais, fui parar no hospital para fazer exames, sem saber o que tinha. O médico indicou, além dos remédios, que eu usasse lenços umedecidos para higie-

ne pessoal. Na mesma época, um cliente chamado Tritec nos convidou para pensar juntos em uma nova forma de dar valor ao papel higiênico Neve. Então, surgiu a embalagem do Neve Lenços Umedecidos.

Brinco que as boas ideias surgem na merda! Neste caso, literalmente. Na verdade, isso é mais que uma brincadeira — eu realmente acredito nisso. Acredito que as boas ideias surgem da observação das merdas do dia a dia. Vamos falar mais sobre isso nos próximos capítulos.

No fim, vendi a empresa, pois não aguentava mais ser empreendedor daquele jeito (na época, creditei isso ao fato de ser empreendedor e não ao meu erro nas vendas, ou na falta de equilíbrio entre vida pessoal e profissional). Então, meu propósito de ajudar outras empresas no processo de vendas nasceu de uma dor sentida na pele. E um propósito assim é muito forte!

Acredito que propósitos sólidos podem nos fazer chegar muito longe e vencer nossas aparentes “limitações”. Não é impossível ter sucesso sem um forte propósito, mas certamente será muito mais difícil.

Recentemente assisti a um episódio da série *O Bom Doutor*. Nela, um menino autista foge de casa com seu irmão e seu coelho, e ambos, irmão e coelho, acabam falecendo na frente dele, e ele não pode fazer nada. Mais tarde, o menino se torna médico, e, em uma espécie de entrevista de emprego, os diretores do hospital debatem se alguém com as “limitações” de uma pessoa autista poderia fazer parte do quadro de médicos daquele hospital.

Então, o chamaram na sala e fizeram a seguinte pergunta: “Por que você quer fazer parte do quadro de médicos deste hospital?” A resposta dele, além de emocionante, foi baseada em propósito. Ele disse que queria fazer parte do quadro de médicos, pois tinha visto seu coelho e seu irmão morrerem jovens na sua frente e nada pôde fazer. Eles não puderam viver, ter filhos, verem os filhos crescerem. Agora, ele não queria mais ver isso acontecer com outras pessoas cheias de coisas para viver; ele queria poder ajudar pessoas jovens a viverem tudo o que elas tinham

para viver. Ele tinha um lindo propósito que era capaz de fazê-lo superar qualquer desafio.

Lembro-me, ainda, de um colaborador da Exact chamado Osvaldo, que me conheceu em uma palestra antes mesmo que a Exact estivesse formalmente aberta. Eu acabara de vender a Dois Pra Um e fui dar uma espécie de consultoria para um ex-cliente chamado Welle Laser. Lá, propus um conceito de segmentação de clientes que auxiliou a empresa a chegar no posto de maior crescimento do Brasil naquele ano. Fiz a mesma coisa em uma outra empresa, que foi apontada como segundo maior crescimento do Brasil; assim, a Endeavor me chamou para lhe prestar mentoria e fui convidado para palestrar sobre o tema.

Enfim, ao final de uma dessas palestras, Osvaldo me procurou emocionado e me disse que estava fechando sua empresa porque não conseguia vender seu produto. Ele tinha levantado uma grana a fundo perdido em um projeto do governo, e investido em seu produto, que era muito bacana. Porém perdeu o timing e, quando foi lançar o produto no mercado, não tinha mais dinheiro para estruturar e pôr em prática uma estratégia robusta e adequada de vendas. Segundo ele, assistindo à palestra, viu exatamente onde tinha errado em sua empresa.

Você conseguiu identificar qual foi o principal erro que ele cometeu?

Ele gastou o dinheiro todo com o produto antes de entender se conseguiria vendê-lo e se, de fato, aquela era a solução que o cliente queria. Construiu uma “Ferrari” e, quando foi dirigir, descobriu que não conseguia passar de 80km/h porque a estrada era ruim e cheia de quebra-molas. Pior ainda, gastou todo o dinheiro para construir a “Ferrari” e depois descobriu que não tinha dinheiro para a gasolina (ou seja, para estruturar o processo de vendas).

Gosto de dizer sempre que o empreendedor deve seguir uma ordem cronológica que esteja muito próxima à seguinte:

VENDER → ATENDER → APRENDER → AÍ SIM DESENVOLVER

Você pode me perguntar: “Mas vender o que, se você ainda não desenvolveu o produto?” A resposta é que normalmente temos como sanar a dor do cliente sem precisar de um grande desenvolvimento. Para fazer isso, você deve buscar seu MVP (mínimo produto viável).

Na Exact, por exemplo, nosso MVP eram planilhas de Excel que se comunicavam para tentar indicar o que falar, com base na resposta anterior do cliente, além de trabalharem para indicar se o cliente tinha as características que a empresa estava buscando. Vendemos quase R\$500 mil em planilhas antes de ter um software.

Gosto também do exemplo de como você poderia prototipar um mostrador de vagas em um estacionamento. Imagine amarrar um balão de gás hélio em um barbante, e o barbante em uma pedra. Se você colocar essa pedra no meio da vaga, quando o carro estacionar o balão desce; então, onde o balão estiver no alto, há vaga. Simples, barato e direto! Ataca o problema do cliente de forma objetiva.

Recomendo, no entanto, cuidado com o conceito de MVP para não acabar simplificando de forma errada. Por exemplo, o MVP de um carro nunca será uma roda. MVP sempre parte de uma dor! No caso do carro, a dor é locomoção; logo, o MVP seria um patinete, por exemplo, já que você não se locomove apenas com uma roda.

Pense por um momento em seu caso pessoal. Você tem uma ideia de uma empresa? Como será seu MVP? Se já tem empresa, qual foi seu MVP? Se faz muito tempo que iniciou, como será o MVP do seu próximo projeto dentro da empresa?

Voltando ao assunto propósito e ao caso do Osvaldo, que assistiu à minha palestra e veio conversar comigo sobre a empresa dele. Na verdade, ele veio me dizer que queria ter assistido à minha palestra antes! Veio me dizer que não dava mais tempo de salvar a empresa dele, mesmo que agora soubesse onde tinha errado.

Portanto, o que de fato ele queria era a oportunidade de me ajudar a não deixar isso acontecer com outras empresas. Naquele dia, o Osvaldo entrou na Exact sem ganhar nada (até porque a empresa mal existia). Ele se tornou um dos mais importantes colaboradores da Exact, fundamental para a cultura da empresa.

O engajamento do Osvaldo era tanto que ele ganhou diversos prêmios no fim de ano, quando os demais colaboradores votam em seus colegas em alguns quesitos. Dentre os quesitos em que Osvaldo foi vencedor, estava ser “a cara da Exact”. Hoje, ele é coordenador de eventos, organizando palestras para outras pessoas conhecerem mais sobre empreendedorismo e vendas, antes que seja tarde, como foi no caso da empresa dele. Ele vence suas limitações e progride dia a dia.

O que o motivou tanto? O propósito!

Perceba que o propósito não tem relação com onde ele chegou, e sim com o que o motivou a percorrer aquele caminho. É isso mesmo: muitas vezes, não temos ideia de aonde vamos chegar quando iniciamos um novo projeto, uma empresa ou um novo emprego. Porém, se houver um propósito, existirá algo que nos move e nos faz realmente ter forças para levantar após as quedas que virão durante a caminhada.

Para um jogador de futebol, por exemplo, o propósito que o faz enfrentar a difícil trajetória nas categorias de base, muitas vezes, não tem tanta relação com ganhar títulos. Em muitos casos, seu propósito é o de não querer mais ver a família passando necessidade, e o caminho do futebol pode ser o mais próximo para isso (e o propósito, quando envolve esse tipo de laço, faz você mover montanhas).

Que propósito o move? Seja como colaborador, empreendedor ou qualquer outro posto. Lembre-se de que esse propósito não precisa ser necessariamente grandioso. Trocamos de propósito muitas vezes ao longo de nossa jornada e, muitas vezes, pegamos emprestados propósitos de outras pessoas por algum tempo.

Além do propósito, outra coisa muito importante durante a trajetória para mantê-lo firme em seu caminho é comemorar as pequenas vitórias, os pequenos avanços. Isso o manterá engajado.

Eu, por exemplo, encaro este livro como mensagens que estou escrevendo para minha filha no futuro; em cada capítulo, quero deixar aprendizados. Assim, estou encarando cada capítulo como um projeto novo, o que me ajudará a lidar com minha dificuldade de “acabativa”. Desta forma, conseguirei dividir este projeto em entregas menores (cada capítulo, uma entrega) e comemorar cada vitória separadamente (cada entrega, uma vitória!).

Nunca se esqueça de comemorar as vitórias! Aliás, esta foi a estratégia que adotei durante toda minha vida para conseguir me livrar da dificuldade de não me engajar em projetos de longo prazo, fragmentar as entregas e comemorar cada etapa finalizada.

Você também fragmenta seus projetos? Quando foi a última vez que comemorou uma entrega? Será que hoje você não está se esquecendo de comemorar as pequenas batalhas, esperando para só comemorar a vitória da guerra?

O propósito ajuda a sonhar grande, ajuda a ter tesão em descobrir aonde vai chegar. Tem uma outra frase do Walt Disney que adoro e acredito: “Se você pode sonhar, você pode fazer.” Estou louco para descobrir aonde este livro vai parar! Será que ele vai ajudar muita gente? Será que um dia minha filha o lerá?

No entanto, o sonho sozinho não sai do papel; é preciso executá-lo bem. Estou aqui escrevendo incansavelmente em vez de estar em um samba bebendo. Aliás, Disney dizia também que “para começar, pare de falar e comece a fazer”. Só que, para fazer, você precisa, além de propósito, estar bem consigo mesmo. Afinal, o caminho para os feitos maiores normalmente é árduo.

E ainda mais árduo é o caminho do empreendedorismo. Por isso, a palavra resiliência é tão forte para quem resolve encarar esse caminho. Essa palavrinha, que significa o poder de voltar ao seu estado natural, resume exatamente o que acontece na vida do empreendedor. No mesmo dia que você acorda achando que ficará rico, vai dormir descobrindo que está quase falido; no mesmo dia que bate a meta, você descobre que os indicadores mostram que o próximo mês será complicado. E amanhã será preciso voltar para seu estado natural e começar tudo de novo! Isso tudo só é possível com um propósito forte e uma força interna de alguém que está equilibrado. Provavelmente, você pensará em largar tudo por diversas vezes, mas este é um indício de que o caminho é o certo, porque, do contrário, você já teria largado antes mesmo de pensar.

Aliás, na minha opinião, o empreendedorismo está intimamente relacionado a tudo que se aprende sobre viver! Está relacionado ao bem-estar físico, mental e espiritual. Na verdade, nosso sucesso em qualquer área tem mais relação com nossa capacidade de ser feliz, de estabelecer conexões, de vencer nossas próprias barreiras todos os dias (normalmente somos nossos maiores vilões), do que com questões técnicas.

Espero que goste das nossas conversas neste livro. Para finalizar este capítulo, queria compartilhar uma coisa bastante pessoal com você.

Quando vou pedir alguma coisa em minha vida, primeiro, eu agradeço por tudo que recebi até então — para mim, gratidão é uma virtude que só nos faz evoluir. (Muitas pessoas se esquecem do que receberam e de quem as ajudou, e acabam enfiando os pés pelas mãos, e se tornam ingratas.) Em seguida, peço quatro coisas:

SAÚDE

para vivenciar tudo que ainda tem por vir.

EQUILÍBRIO

para conseguir harmonizar os lados pessoal e profissional (na minha opinião, um dos maiores desafios dos empreendedores) e para ser capaz de vencer os desafios.

AMOR (E AQUI O PROPÓSITO TEM UM PAPEL FUNDAMENTAL)

tanto pelas pessoas quanto pelos momentos e projetos (para mim, sem amor, tudo parece mais difícil). O caminho fica mais fácil se estivermos apaixonados pelo que estamos fazendo e por quem está ao nosso lado.

SABEDORIA

para seguir sempre os melhores caminhos, tanto para mim quanto para todos que dependem de minhas decisões. Tomar um caminho errado é mais fácil do que parece; para escolher um caminho, é necessário ética e sabedoria.

Gosto muito de uma passagem indiana que ouvi meu amigo Vitão — na época, CEO da empresa Catamoeda — contar em uma entrevista. Era mais ou menos assim:

“Dizem que um homem tentou conquistar por anos a Deusa do dinheiro. Certo dia, ele desistiu de conquistar a Deusa do dinheiro e acabou se relacionando com a Deusa da sabedoria (que vivia dando em cima dele). A partir deste dia, a Deusa do dinheiro correu atrás dele como uma louca.”

EM SUMA:

TER UM PROPÓSITO É

fundamental para o sucesso dos projetos, porém ele deve ser algo orgânico e não forçado.

O PROPÓSITO DEVE

sempre estar claro para todos colaboradores e guiar as ações da empresa como um todo.

SÓ O PROPÓSITO NÃO

o levará a lugar algum, assim como ter a melhor ideia também não serve de nada! A execução é fundamental.

ANTES DE SAIR

desenvolvendo a ideia, tente desenhar seu mínimo produto viável (MVP), vender e aprender com os primeiros clientes. Depois disso, cuide do desenvolvimento de seu produto.

CUIDE DE VOCÊ

antes de mais nada. Tente se manter feliz. A sua máquina (seu corpo, mente e alma) precisa estar forte e equilibrada para superar os difíceis obstáculos do empreendedorismo.